

# **Las barreras y los obstáculos en el acceso de las profesoras universitarias a los cargos de gestión académica**

## **Barriers to the access of women to management positions at University**

Marina Tomàs Folch

Cristina Guillamón Ramos

*Universitat Autònoma de Barcelona. Departamento de Pedagogía Aplicada. Barcelona, España*

### **Resumen**

Las instituciones universitarias no son pioneras en tener la mejor proporción posible de mujeres en cargos de gestión académica. Todo lo contrario, en el mundo empresarial se ha avanzado más. Las profesoras universitarias que ocupan cargos de gestión académica permanecen durante más tiempo ocupando cargos dentro de un mismo nivel en la estructura vertical de la organización que sus compañeros y muestran escaso interés por acceder a cargos de nivel superior en la escala jerárquica de la gestión universitaria. El estudio de las razones por las cuáles ocurre esto es el principal objetivo de este artículo.

A través de un cuestionario suministrado a 150 profesores y profesoras pertenecientes a cuatro universidades catalanas, cuyos departamentos eran dirigidos por mujeres, así como 18 entrevistas realizadas a personas expertas en temas de gestión, liderazgo y género se obtiene una serie de razones y percepciones sobre las barreras y dificultades que encuentran las mujeres para acceder a cargos académicos en la universidad y ejercerlos.

Entre las barreras que impiden a las profesoras universitarias ejercer cargos de gestión encontramos que algunas de tipología interna y otras de tipología externa. Entre las internas se pueden citar las propias de los procesos de socialización: diferencias en la educación de niños y niñas, miedo a defraudar las expectativas del papel femenino, falta de modelos donde mirarse,

poco interés por el estilo de liderazgo tradicional o baja autoestima. Entre las externas podemos citar la cooptación, la dificultad de conciliación entre vida profesional y familiar, la cultura sexuada de las universidades y los estereotipos ligados al género femenino y el liderazgo.

*Palabras clave:* órganos de gestión, acceso a cargos directivos, género, mujeres, barreras internas y externas, universidad, cultura organizacional, techo de cristal, liderazgo.

### **Abstract**

Universities are not pioneering in having the best proportion of women in the academic management positions. All the opposite, business enterprise has moved forward faster. Furthermore, it seems that female professors who have an academic management charge remain during more time occupying charges in the same vertical structure level of the organization than do their male colleagues, showing a scarce interest in accessing to superior charges in the hierarchical scale of the university management. The main objective of this article is to study the reasons by which it happens.

Applying a survey to 150 professors of four Catalan Universities, whose departments were leaded by women, and interviewing 18 experts in management, leadership and gender issues, several of the reasons and perceptions about the barriers and difficulties that female professors find in order to accede and develop academic management positions have been obtained.

Barriers which make female professors unlikely to access to academic management positions are divided up into two groups: internal and external. Among those of an internal nature, we could mention the internalization of sex-specific behavioral models that correspond to a socialization process based on boy's and girl's differences, the fear of deceiving female role expectations, the absence of female mentors, the scarce interest of women in the traditional way of leadership or their poor self-esteem. Among the external barriers we can include cooptation, difficulties in balancing professional and familiar life, the gendered university culture and stereotypes related to feminine gender and leadership.

*Key words:* management, access to management positions, gender, women, internal and external barriers, University, organizational culture, glass ceiling, leadership.

## **Planteamiento del tema objeto de estudio**

Las cifras demuestran que a inicios del siglo XXI las mujeres están poco presentes entre el personal docente e investigador (especialmente en las categorías profesionales más

elevadas) de las instituciones de educación superior, y que su presencia es aún menor entre quienes ocupan cargos de gestión. Ello es así aunque el colectivo de estudiantes esté cada vez más feminizado en su globalidad (con diferencias según tipología de estudios y áreas de conocimiento) y aunque sean las estudiantes quienes obtienen la mayoría de los títulos universitarios expedidos.

Ante esta situación, cabe preguntarse por los motivos que justifican dichas cifras con la intención de determinar qué barreras, dificultades, obstáculos o escollos encuentran las profesoras universitarias<sup>1</sup>. Conocer dicha información debe permitirnos elaborar e introducir medidas correctivas.

## Fundamentación teórica

Si tomamos en consideración la distribución del profesorado de las universidades catalanas según categoría y sexo en enero de 2005 (Torres y Cazalla, 2006), se puede afirmar que el personal docente en Cataluña –al igual que en el resto de las universidades españolas– continua siendo mayoritariamente masculino, de manera que sólo una de cada tres personas pertenecientes a este colectivo profesional es mujer (hay 4.561 profesoras entre una comunidad docente de 13.294 personas). Además, se observan también notorias diferencias según categoría profesional. Así, las mujeres constituyen el 36% del profesorado con contrato no estable (asociados, colaboradores, lectores y visitantes), mientras que el porcentaje decae en el caso de las titulares y es aun menor en el de las catedráticas.

Se puede afirmar, por tanto, que el profesorado numerario de las universidades públicas es eminentemente masculino al igual que lo es la cúpula académica: los catedráticos. A esto hay que añadir que, tal y como señalan García León y García Cortázar (1996, pp. 342-344), las catedráticas representan *una minoría simbólica dentro de un grupo profesional masculino que desarrolla sus tareas en una institución que paradójicamente cuenta con una mayoría femenina*.

---

<sup>(1)</sup> Este artículo ha sido elaborado a partir de la investigación *La perspectiva del género en las universidades y el ejercicio de cargos académicos* coordinada por la profesora Marina Tomàs y de la que han formado parte las profesoras María del Mar Duran, Cristina Guillamón y Marita Sánchez, y el profesor José Manuel Lavié, y que contó con el apoyo del Institut Català de les Dones (U-35/05).

Las cifras no difieren demasiado cuando se toma en consideración el sexo de las personas que desarrollan cargos de gestión. En el caso de las cuatro universidades que participaron en nuestra investigación, sólo una está presidida por una rectora, y dos cuentan con equipos rectorales paritarios, aunque los otros cargos considerados (decanato, dirección de escuela universitaria y de departamento) están altamente masculinizados en todas las universidades (ver tabla n. 1).

A nivel nacional, durante el curso 2005-06 sólo cuatro de las setenta y tres universidades estaban dirigidas por una rectora (Universidad de Girona, Universidad de Málaga, Universitat Oberta de Catalunya y Universidad Ramon Llull), una cifra poco afortunada si se tiene en cuenta que hace veinticuatro años que Elisa Pérez Vera abrió camino al convertirse en la primera rectora de una universidad española, concretamente, de la UNED.

**TABLA I.** Asunción de cargos de gestión según cargo, universidad y sexo (curso 2005-06)

UNIVERSIDAD CARGOS	1		2		3		4	
	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre
<b>Rector/a</b> %	0 0	1 100	0 0	1 100	0 0	1 100	1 100	0 0
<b>Vicerector/a</b> %	6 60	4 40	2 22,22	7 77,78	2 20	8 80	1 25	2 75
<b>Decano/Decana</b> %	3 27,27	8 72,73	5 27,77	13 72,73	1 11,11	8 88,89	0 0	8 100
<b>Director/a</b> <b>Escuela</b> %	1 33,33	2 66,67	2 100	0 0	1 25	3 75	3 30	7 70
<b>Director/a</b> <b>Departamento</b> %	12 22,22	42 77,78	26 25,24	77 74,76	1 11,11	8 88,89	(sin datos)	

Coincidimos con Alberdi (1996, p. 77) cuando manifiesta:

la situación de las mujeres ha cambiado aunque el acceso al poder sigue siendo desigual. El prestigio, los ingresos, el poder, el acceso a la gestión de las universidades sigue estando de forma abrumadoramente mayoritaria en manos masculinas. El género persiste como criterio diferenciador de poder en las universidades. Las razones pueden ser muchas, la realidad es indiscutible. La presencia de mujeres tiende a reducirse según se asciende de nivel, de categoría y de prestigio en la universidad.

Una vez hecha la fotografía de la situación, cabe buscar una explicación para estas cifras. ¿Por qué las mujeres no acceden a dichos cargos de gestión? ¿Cuáles son los motivos?

A esta realidad las propias mujeres empezaron a llamarla «techo de cristal» en la década de 1980, utilizando la metáfora para referirse a todas aquellas barreras invisibles que muchas mujeres encuentran en el mundo laboral y que comportan una discriminación vertical que se aprecia al comprobar como disminuye la proporción de mujeres a medida que se asciende en la pirámide de la organización, un fenómeno que otros autores han dado en llamar «suelo pegajoso» (Heward, 1996; Estebaranz, 2004), ya que parece que las mujeres caminen sobre un suelo, la base de una pirámide, que las engancha y no les permite desprenderse para acceder a posiciones de nivel superior.

Barberá (s.a.) define el «techo de cristal» como:

un muro invisible pero infranqueable de procedimientos, estructuras, relaciones de poder, creencias, etc. que dificulta el acceso de las mujeres a puestos de decisión y el desarrollo de sus potencialidades. (...) diferentes investigaciones (...) destacan como principales factores que mantienen el *techo de cristal* los relativos a aspectos externos e interactivos como la cultura organizacional y las cargas familiares.

Mingorance, Calderón y Estebaranz (2004, p. 109) afirman que *la existencia del techo de cristal que impide que las mujeres alcancen los puestos de máxima responsabilidad en igualdad es una realidad. Es transparente, no se ve bien, solo chocas con él cuando tratas de atravesarlo, pero también añaden que el cristal se puede romper y se está rompiendo.*

Otros autores, como Santos Guerra (2000, p. 56) afirman que:

las mujeres tienen un *techo de cristal* sobre sus cabezas. Ven lo que existe por encima pero no pueden acceder. El mundo androcéntrico las excluye del trabajo y de la responsabilidad. A veces, ellas mismas hacen suyo el mecanismo de exclusión. No hay mayor opresión que aquella en la que el oprimido mete en su cabeza los esquemas del opresor.

Todo ello explicaría el hecho de que aunque las mujeres conformen la mayoría del alumnado universitario, avancen con ventaja manifiesta sobre los chicos a lo largo del sistema educativo, obtengan mejores resultados, etc., llegue un momento en que ya no

estén: no han entrado en el mercado laboral en la misma proporción, reciben menos remuneración, desarrollan menos cargos de responsabilidad y no llegan a las cuotas profesionales más elevadas.

España, sensible a dicha realidad, el pasado 22 de marzo aprobó la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres con la finalidad de:

hacer efectivo el derecho de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, en particular mediante la eliminación de la discriminación de la mujer, sea cual sea su circunstancia o condición, en cualquiera de los ámbitos de la vida y, singularmente, en las esferas política, civil, laboral, económica, social y cultural para, en el desarrollo de los artículos 9.2 y 14 de la Constitución, alcanzar una sociedad más democrática, más justa y más solidaria (art. 1).

Estebaranz (2004, p. 18) recogiendo una cita de Domínguez Alcón apunta: La literatura sobre el «techo de cristal» ha descrito diferentes tipos de barreras que impiden a las mujeres llegar a puestos de responsabilidad:

- personales: algunas características de la subjetividad femenina, como el hecho de que las mujeres mandan, no exigen; se conducen de manera poco afirmativa, rechazan los enfrentamientos; sienten culpabilidad y se sienten responsables de determinados errores; frecuentemente dicen «lo siento»; son accesibles; se implican personalmente, porque para ellas las relaciones son importantes; buscan aprobación; quieren ser agradables y temen el abuso de poder; atribuyen su éxito a los otros; y les falta experiencia y les sobra pudor en las negociaciones salariales;
- de aprendizaje: otras características que se atribuyen al aprendizaje, como bajas expectativas; miedo al éxito; poca seguridad en sí mismas; no desean el poder; y son poco independientes; y
- creencias o estereotipos de género sostenidos tanto por parte de los directivos como de las mujeres, sobretudo la idea que los hombres son mejores directivos, y las mujeres priorizan las relaciones personales y las responsabilidades familiares. Es decir, no desean el poder ni los compromisos y problemas que comporta.

Varios autores y autoras han aportado diferentes clasificaciones de las barreras que dificultan el acceso de las mujeres a los cargos de gestión. Por ejemplo, Hawley

McWhirter, Torres y Rasheed (1998) identifican básicamente dos fuentes de barreras profesionales para las mujeres: las barreras externas o contextuales (como discriminación sexual, estatus económico inferior, limitaciones físicas, falta de apoyo o de modelos...) y las barreras culturales o sociales (expectativas de eficacia, capacidad intelectual, preparación para el trabajo, estrés ocasionado por desarrollar varios papeles...).

Nicolson (1997) clasifica las barreras para el desarrollo profesional de las mujeres en el entorno empresarial según barreras visibles (por ejemplo, la falta de servicios de apoyo para la atención de los hijos e hijas), barreras invisibles (los prejuicios) y barreras inconscientes (serían todas aquellas vinculadas a las expectativas de las mujeres sobre sus propias posibilidades).

Por su parte, Díez Gutiérrez, Terrón y Anguita (2006, pp. 33-137), fruto de una investigación aplicada a las organizaciones educativas, señalan algunas razones culturales para dar respuesta a lo que ellos denominan «síndrome del desequilibrio en la cumbre». Entre esas razones mencionan: la costumbre social, el hecho de compatibilizar la vida familiar y profesional, la definición masculina del poder, las expectativas, las «redes invisibles», los rituales de exclusión, la falta de modelos femeninos de identificación, la inconsciencia e invisibilidad de la discriminación y las barreras ¿internas? (escribiendo «internas» entre interrogantes).

Otra taxonomía de interés es la que ofrece Sánchez-Apellániz (1997), que distingue tres tipos de obstáculos en el acceso de las mujeres a los cargos directivos: factores sociales relacionados con los estereotipos de género, factores relacionados con la organización reflejo de la cultura que impera en ella, y factores actitudinales que influyen en las mujeres de modo que limitan su acceso a los cargos.

A partir de las clasificaciones ofrecidas en la literatura existente, el grupo de investigación propone una clasificación propia dividiéndolas entre barreras externas e internas a la persona. Dentro de las *barreras externas* se incluyen las que *son propias de la estructura social* existente (la cooptación; la conciliación de la vida personal, familiar y profesional o la perpetuación de los valores típicamente masculinos en los cargos de poder en tanto que continúan siendo ejercidos –en su mayoría– por hombres, entre otras) y las relacionadas con las *creencias sobre liderazgo y género* (la creencia en la falta de interés en ejercer poder, de ambición o de cualidades para dirigir, el hecho de atribuir sexo a las profesiones o el elevado nivel de desempeño que se exige a una mujer...).

Referente a las *barreras internas*, cabe mencionar las conductas y actitudes femeninas que dificultan el acceso a cargos de gestión y al ejercicio del liderazgo. Dichas barreras derivarían de los valores que se transmiten en los procesos de socialización,

diferentes para niñas y niños. Se podría hablar al respecto del «síndrome del camaleón», por el cual bastantes mujeres –y pocos hombres– intentan adaptarse a cualquier situación incluso aunque para ello tengan que perder la conciencia de la propia identidad, mostrando síntomas de sobre-adaptación para agradar o hacerse aceptar (Maddock, 1999, p. 102). Se podría mencionar también el miedo a defraudar las expectativas del papel femenino o la falta de modelos femeninos de referencia positivos.

Hasta aquí se han señalado algunas barreras, tanto internas, como externas, que las mujeres pueden encontrar por el hecho de asociar ciertos estereotipos de género al sexo de las personas. Nos gustaría, sin embargo, poner de relieve que no se debería meter a todas las personas en el mismo saco sólo por el hecho de pertenecer a un sexo.

## Diseño de investigación

Toda investigación realizada en el ámbito de las Ciencias Sociales parte de la inquietud de las personas que la llevan a cabo para describir, comprender, explicar o transformar la realidad que es objeto de estudio. Para ello, en primer lugar, se debe definir dicha realidad, concretándola en una hipótesis, un problema o unos supuestos de partida.

Los supuestos de partida subyacentes en la investigación llevada a cabo fueron tres:

- Las profesoras universitarias que ocupan cargos de gestión permanecen durante más tiempo ocupando cargos dentro de un mismo nivel en la estructura vertical de la organización que sus compañeros.
- Cuando se haga mención al nivel del cargo, se partirá de la clasificación elaborada por el propio grupo, según la cual los cargos se dividirían en tres niveles. En el primer nivel se incluirían los cargos de rectorado y vicerrectorado; en el segundo, la delegación de rectorado, el decanato o la dirección de una escuela universitaria o un departamento; y en el tercero se ubicarían los cargos de vicedecanato, jefatura de estudios, secretaria académica o coordinación/dirección de titulación, área, tercer ciclo, servicio o unidades.
- Las profesoras que desarrollan cargos de gestión de segundo o tercer nivel muestran escaso interés por acceder a cargos de nivel superior en la escala jerárquica de la gestión universitaria.



- Existe una percepción diferenciada sobre la manera de ejercer el liderazgo ligada al género.

En definitiva, la investigación pretendía dar respuesta a un objetivo general: estudiar las experiencias y percepciones de las mujeres en el ejercicio del liderazgo en las organizaciones universitarias.

Para alcanzar dicho objetivo, se planificaron cuatro fases de investigación de las cuales se comentarán la segunda y la tercera -de las cuales la primera consistía en efectuar una revisión de la literatura existente y la última en elaborar el informe de investigación-.

La segunda fase, de tipo extensivo-descriptivo, consistió en analizar la presencia de mujeres y sus oportunidades de promoción en comparación con sus colegas masculinos en las cuatro universidades participantes en el estudio. También serviría para establecer las principales diferencias en los estilos de gestión vinculadas al género.

Como instrumento para obtener la información se elaboró un cuestionario *ad hoc* el *Cuestionario para indagar las oportunidades de desarrollo profesional de las directivas universitarias y los atributos del liderazgo femenino* (CUODPyALF) (Guillamón, 2006), que fue contestado por profesores y profesoras pertenecientes a departamentos dirigidos por una directora de las universidades participantes en el estudio. El cuestionario constaba de cinco apartados:

- presentación (donde se explicaba la finalidad y los objetivos del estudio);
- datos identificativos (17 preguntas que permitían identificar a la persona que contestaba, como, por ejemplo: sexo, edad, departamento y universidad, categoría profesional, situación familiar...);
- oportunidades para el desarrollo profesional, en esta ocasión el cuestionario se dividía en dos apartados, uno dirigido a personas que no han asumido cargos hasta el momento y otro para las que sí. En este caso, las preguntas difieren para ambos colectivos; así, mientras al primero se le pregunta por qué no ha asumido un cargo y si estaría dispuesto a hacerlo, al segundo se le pregunta por el cargo asumido, el apoyo recibido, la disposición por volver a ejercer un cargo de nuevo...;
- rasgos y atributos para el ejercicio de liderazgo, se presentaban 49 rasgos que según la literatura se corresponderían al estilo de liderazgo femenino y se pedía a las personas que contestaban que pensasen hasta qué punto su directora de departamento cumplía cada rasgo y hasta qué punto resultaba

éste interesante para cualquier persona que desarrollara un cargo en la universidad; y,

- un apartado de preguntas abiertas titulado «Para terminar» donde se solicitaba que indicaran qué acciones podía llevar a cabo la universidad para potenciar el desarrollo profesional de la mujer. También se incluía un espacio para añadir cualquier otro tema de interés.

En total, el cuestionario fue contestado por 150 personas (55,3% hombres y 44,7% mujeres) pertenecientes a diferentes departamentos de las universidades objeto de estudio, departamentos relacionados con las disciplinas de filología inglesa y germánica, ciencias políticas, biología animal, política económica y derecho. La categoría profesional del profesorado participante se recoge en la Tabla II.

TABLA II. Categoría profesional del profesorado que contestó el cuestionario

CATEGORÍA PROFESIONAL	Frecuencia	%	SEXO	
			Mujeres	Hombres
Catedrático/a universidad	7	4,7		
Titular universidad	48	32,0	3	4
Profesor/a agregado/a	1	0,7	18	30
Titular escuela universitaria	2	1,3	0	1
Profesor/a lector	7	4,7	0	2
Profesor/a asociado/a	26	17,3	2	5
Profesor/a ayudante	16	10,7	11	15
Becario/a	33	22,0	12	4
Total	140	93,3	17	16
Perdidos sistema	10	6,7		
Total	150	100,0		

En cuanto al ejercicio de cargos, se constata que sólo el 31,30% del profesorado dice haber ejercido o estar ejerciendo un cargo, mientras que el 68,70% no lo ha hecho. Entre los que sí ejercen cargos, la distribución es la que aparece en la Tabla III, donde «Otros» se refiere a cargos como: secretariado de facultad, subdirección de departamento, jefe de unidad docente, representante de comisiones diversas o coordinación de investigación, de Erasmus, etc.

**TABLA III.** Cargos desarrollados por el profesorado que conforma la muestra

CARGO	Frecuencia	%	SEXO	
			Mujeres	Hombres
Rector/a	0	0%	0	0
Vicerector/a	3	2%	1	2
Delegado/a rector/a	1	0,7%	1	0
Decano/a	1	0,7%	0	1
Vicedecano/a	10	6,7%	2	8
Director/a departamento	9	6%	3	6
Director/a Escuela universitaria	0	0%	0	0
Jefe de estudios	3	2%	3	0
Secretario/a departamento	9	6%	4	5
Coordinador/a titulación	5	3,3%	3	2
Coordinador/a área	6	4%	1	5
Coordinador/a tercer ciclo	4	2,7%	1	3
Coordinador/a programas internacionales	5	3,3%	2	3
Director/a, coordinador/a, responsable servicio	4	2,7%	2	2
Otros	18	12%	7	11

Respecto la tercera fase, de tipo exploratorio e intensivo, se orientó a realizar averiguaciones acerca de las experiencias de las profesoras que ocupan cargos de gestión en la universidad. Los objetivos específicos de esta fase eran:

- Analizar las barreras y dificultades -internas y externas- presentes en las trayectorias de desarrollo profesional de las mujeres que ocupan posiciones de liderazgo educativo en diferentes contextos universitarios.
- Explorar las percepciones de las directivas sobre su comportamiento de liderazgo y los efectos que este produce.
- Describir las destrezas y los atributos de liderazgo que las mujeres que lo ejercen consideran más importantes para su trabajo de gestión.

Para el desarrollo de esta fase, se llevaron a cabo 18 entrevistas en profundidad a una muestra de profesoras que ocupaban cargos de gestión en las universidades participantes, seleccionadas en base a criterios de representatividad (diferentes cargos, de diferentes niveles, con diferentes perfiles académicos y de diferentes áreas de conocimiento). De entre las directoras de departamento entrevistadas se seleccionaron los

departamentos donde se aplicó el cuestionario. Las entrevistas adoptaron un formato semi-estructurado con la finalidad de cubrir tres tópicos:

- Razones para ocupar posiciones de responsabilidad y/o liderazgo dentro de la institución a la que pertenecen.
- Percepciones sobre las barreras y dificultades que encuentran para el desempeño del cargo y para la promoción a cargos de nivel superior.
- Percepciones sobre las propias preferencias en cuanto al estilo de gestión y el impacto percibido de este sobre los demás.

## Resultados

Los datos cuantitativos obtenidos a partir del cuestionario fueron analizados mediante el paquete informático para procesar datos estadísticos SPSS versión 13.0 para Windows, obteniendo, gracias al mismo, los valores de la estadística descriptiva e inferencial, así como las pruebas de validez y fiabilidad. Por otro lado, las preguntas abiertas fueron tratadas según el análisis de contenido.

Con todo, se puede afirmar que el cuestionario es altamente fiable y consistente, ya que presenta una Alpha de Cronbach de 0,887 y una validez del 70,36% para una parte del cuestionario y del 79,45% para otra.

Una de las preguntas del cuestionario hacía referencia a los motivos de exclusión de la mujer en la universidad. Se ofrecían siete alternativas que debían valorarse utilizando una escala de 1 a 10 puntos según menor-mayor grado de acuerdo con la afirmación presentada y que daba la posibilidad de añadir otros motivos.

Las posibilidades que se presentaban eran:

- La atención a la familia y al hogar.
- La posibilidad de quedarse embarazada.
- La falta de confianza en sí misma.
- Los procesos de socialización constituyen un condicionante muy importante.
- Los estereotipos femeninos.
- Las normas de juego que imperan en nuestra sociedad dejan a la mujer en inferioridad de condiciones.

- Una mala experiencia anterior (personal o conocida).
- Otros.

Al respecto, los resultados obtenidos fueron los que se muestran en la Tabla IV, y las respuestas añadidas en el apartado «otros» hacían referencia a:

- *la falta de ambición de la mujer (2 personas);*
- *el sistema universitario, la LOU;*
- *porque es una carga;*
- *por el bajo porcentaje de mujeres;*
- *la mujer se autoexcluye;*
- *para las profesoras titulares no hay problema; y*
- *hasta hace poco era más fácil ser profesor que profesora. En los últimos años la profesión se feminiza. El problema dentro de 10 años será el inverso al tradicional.*

TABLA IV. Motivos de exclusión de la mujer en la universidad

		PUNTUACIONES OTORGADAS									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Motivo 1</b> <b>Atención a la familia y el hogar</b>	<b>Freq.</b>	32	3	4	2	20	16	24	14	14	11
	<b>%</b>	21,3	2,0	2,7	1,3	13,3	10,7	16,0	9,3	9,3	7,3
<b>Motivo 2</b> <b>Posibilidad de quedarse embarazada</b>	<b>Freq.</b>	51	11	15	8	16	7	14	8	9	1
	<b>%</b>	34,0	7,3	10,0	5,3	10,7	4,7	9,3	5,3	6,0	0,7
<b>Motivo 3</b> <b>Falta de confianza en si misma</b>	<b>Freq.</b>	69	16	16	6	16	8	6	3	0	0
	<b>%</b>	46,0	10,7	10,7	4,0	10,7	5,3	4,0	2,0	0	0
<b>Motivo 4</b> <b>Los procesos de socialización constituyen un condicionante muy importante</b>	<b>Freq.</b>	49	6	7	5	21	19	22	4	4	2
	<b>%</b>	32,7	4,0	4,7	3,3	14,0	12,7	14,7	2,7	2,7	1,3
<b>Motivo 5</b> <b>Estereotipos femeninos</b>	<b>Freq.</b>	55	12	5	3	15	25	10	10	3	1
	<b>%</b>	36,7	8,0	3,3	2,0	10,0	16,7	6,7	6,7	2,0	0,7

TABLA IV. Continuación

<b>Motivo 6</b> <b>Normas de la</b> <b>sociedad que</b> <b>dejan a las</b> <b>mujeres en</b> <b>inferioridad</b> <b>de condicio-</b> <b>nes</b>	<b>Freq.</b>	46	4	7	3	8	18	15	25	8	6
	%	30,7	2,7	4,7	2,0	5,3	12,0	10,0	16,7	5,3	4,0
<b>Motivo 7</b> <b>Mala expe-</b> <b>riencia ante-</b> <b>rior</b>	<b>Freq.</b>	98	9	5	1	11	3	2	3	0	0
	%	65,3	6,0	3,3	0,7	7,3	2,0	1,3	2,0	0	0

En resumen, se puede afirmar que las causas de exclusión de la mujer que han obtenido mayor puntuación son las relacionadas con la atención a la familia y el hogar, y las normas de juego de la sociedad -todas ellas barreras externas a la mujer propias de la estructura social existente-, que dejan a la mujer en inferioridad de condiciones (una cuarta parte de quienes contestan el cuestionario puntúan estos ítems entre 8 y 10), mientras que no consideran que la exclusión de la mujer tenga relación con malas experiencias vividas o conocidas, ni con la falta de confianza en sí misma (son los motivos que han obtenido más frecuencia de puntuación 1).

Cuando se correlacionan las variables del cuestionario, resulta interesante poner de manifiesto que todos los motivos de exclusión de la mujer han recibido una puntuación más elevada de las profesoras que de sus colegas.

También es interesante destacar que son las profesoras más jóvenes, menores de 30 años, con una experiencia docente no superior a 5 años, con contrato de lectora, asociada, ayudante y/o becaria, y que no tienen descendencia las que han puesto más énfasis en los motivos de exclusión de la mujer, especialmente en los que se refieren a los procesos de socialización, las normas sociales o los estereotipos femeninos.

De acuerdo con los resultados que se obtienen de las entrevistas, las profesoras han manifestado que existen barreras externas para su desarrollo profesional, como puede ser el conflicto de papeles que experimentan al tener que atender, simultáneamente, las demandas familiares y las profesionales. Además, clasifican este hecho como «el handicap más importante» o «como el gran problema de la mujer».

Este problema es significativo porqué los criterios de evaluación de la carrera universitaria están contruidos al servicio el ciclo vital y profesional masculino de manera que la época de mayor productividad de la carrera profesional suele «coincidir con la

época de tener hijos». Esta experiencia, común en todas las entrevistadas, les genera el sentimiento de que existe una desigualdad de oportunidades.

Dicha dificultad se agrava considerablemente en relación con los cargos académicos. Todas las profesoras han manifestado que tratar de hacer compatibles las exigencias de dedicación derivadas de un cargo de gestión con las demandas familiares les supone un esfuerzo considerable. De hecho, muchas argumentan que sólo han podido acceder a cargos cuando han disminuido las exigencias familiares; cuando los hijos han llegado a una cierta edad o cuando se han independizado, y siempre contando con el apoyo de la pareja. Al respecto, alguien afirmaba: *mi marido ha querido, no sólo lo ha respetado, sino que ha querido que yo tuviera mi vida profesional idéntica a la suya. Este es un factor muy importante.*

Otro tipo de barreras externas que algunas profesoras han señalado tienen relación con el sentimiento de tener que moverse en un «mundo de hombres» donde el desempeño de las tareas y la valía se juzgan de acuerdo con estándares masculinos.

Entre otros ejemplos de lo que se acaba de decir está el hecho de que, para las mujeres, el desarrollo profesional tiene un carácter secundario. En este sentido, enlazando con el conflicto de papeles, las mujeres asumen que éste es inevitable e, incluso, los colegas masculinos –y también algunas mujeres– tienen la convicción de que la necesidad de consolidar una carrera profesional es más fuerte en el hombre que en la mujer. Lo ejemplifica la siguiente entrevistada:

profesores que me han ayudado mucho a nivel de investigación –de enseñarme a investigar, que son personas de mucha relevancia– en situaciones, por ejemplo, de concursos, que son unos momentos muy duros, me han dicho: *Bueno, no te preocupes, ya te llegará. Tú ahora dedícate a tus hijos.*

Otra asunción que regula tácitamente la vida académica de algunas profesoras se traduce en la exigencia de unos niveles de rendimiento más elevados, de tal manera que la mujer tiene que demostrar una valía que al hombre se le presupone. Una profesora decía:

lo que está claro es que las mujeres que hemos tenido la oportunidad de llegar ahora a estos puestos hemos tenido que batallar en un entorno muy diferente (...) tenías que demostrar que realmente valías, no se daba por supuesto, aunque el currículum fuese igual.

En el caso de los cargos de gestión, se debe citar otra asunción que tradicionalmente ha blindado el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: la presunción de que la mujer no tiene cualidades para el liderazgo. Una profesora entrevistada expresaba:

Yo pienso que la idea que existe (...) es que el liderazgo en la universidad es un liderazgo masculino, y a las mujeres se nos reconoce la capacidad de trabajo (...) Se considera que la gestión y la dirección (...), todo lo que es liderazgo, no servimos, estamos más preocupadas por otras cuestiones. (...) se parte de la base que las mujeres no sabemos mandar, que las mujeres no sabemos imponernos y que, por tanto, no sabemos dirigir, o no sabemos ocupar cargos jerárquicos.

Por lo que hace a las barreras internas, algunas entrevistadas se han mostrado conscientes de los condicionantes sociales que han interiorizado a consecuencia de los papeles y los estereotipos asociados al género. Son varias las referencias que se hacen a este tema en el transcurso de las entrevistas. Así, alguien decía:

Yo no soy de esas personas que digan que por el hecho de ser mujer me haya sentido marginada, pero sí que tengo condicionantes de rol que llevo muy adentro que quizá son los que me han hecho tomar la decisión de no escalar.

Estos condicionantes asociados al papel asignado por la sociedad podrían relacionarse con una serie de estereotipos que suelen dibujar una imagen socialmente aceptada de la mujer, como pueden ser la voluntad de servicio, la orientación hacia conductas cooperativas frente a conductas competitivas o la ausencia de una marcada ambición de poder. Esta falta de ambición también explicaría que las mujeres sólo ocupen cargos de cierto nivel.

En lo referente a la ambición de poder, una de las entrevistadas reflexionaba:

A lo mejor es porque está un poquito mal visto entre las mujeres tener ambición de poder. O sea, que está bien tener voluntad de servicio: me pongo a directora porque quiero ayudar; me pongo a vicedecana porque quiero ayudar; o secretaria de la facultad. Pero si te pones a decana o rectora, es que ya tienes una ambición de poder ampliamente declarada (...) y creo que ésa es nuestra barrera. Quizá decir ¿Qué pasa? ¡Quiero hacerlo!

Algunas participantes también relacionaban estas conductas con la falta de seguridad y confianza en sí mismas, rasgo que también forma parte del estereotipo de género femenino (aunque según el cuestionario este ítem no se haya tenido en cuenta demasiado).



Pero, junto a estas restricciones impuestas por los condicionantes de papel de género que las mujeres tienden a interiorizar, su misma condición de diferencia les permite generar y participar de una serie de valores alternativos a los predominantes. En este sentido, muchas participantes han argumentado que si no asumen cargos de responsabilidad es por una autorestricción que ellas mismas se han impuesto y que ayuda a perpetuar la divergencia entre sus propios valores y los de la cultura universitaria dominante. Esta divergencia, a veces, lleva a las mujeres a renunciar y a sacrificarse. Una profesora comentaba:

Hay mucho sacrificio por medio, mucho, mucho, mucho. También entiendo que hay mucha gente que dice que no le compensa. Insisto en que hay muchas renunciaciones por medio... dejas tantas cosas por el camino que a veces te preguntas si realmente merece la pena.

Finalmente, la disonancia cultural que experimentan algunas participantes se relaciona con su deseo de rechazar los modelos de liderazgo tradicionales, sustentados en un sistema de relaciones jerárquicas que atribuye una serie de privilegios a determinados individuos en virtud de su estatus académico. Como afirmaba una profesora, que no se planteaba acceder a un cargo de gestión de nivel superior *a no ser que detrás de esta opción haya un cambio en el sistema de liderazgo (de la universidad)*.

## Discusión de los resultados y conclusiones

De los resultados obtenidos mediante los diferentes instrumentos utilizados en la investigación, destacamos las siguientes conclusiones relativas a las barreras que encuentran las mujeres para el desarrollo de su carrera profesional.

En primer lugar, debemos decir que la percepción de la existencia de barreras no es homogénea. Esta divergencia responde, por un lado, a la singularidad de cada experiencia y al carácter contextual de las mencionadas barreras, en la definición de las cuales intervienen tanto las normas y las asunciones dominantes en el contexto de referencia inmediato (los departamentos, generalmente), como factores culturales más amplios asociados a cada universidad o a las dinámicas propias de cada área de conocimiento. Por otra parte, detrás de la disparidad de interpretaciones se esconde

también una dimensión subjetiva, que se relaciona con la forma tácita a través de la cual operan muchas de estas barreras y con la identidad de género construida en la propia trayectoria biográfica y profesional.

Muchas mujeres desarrollan buena parte de su carrera profesional en la universidad con el sentimiento de pertenecer a un colectivo diferente que no está en igualdad de condiciones con los hombres respecto de las posibilidades de desarrollo profesional. Entre las principales dificultades que se encuentran las mujeres por construir su carrera profesional a la universidad, incluido el acceso a en cargos académicos y la posterior promoción, se encuentran barreras de tipo tanto externo, como interno, que se refuerzan mutuamente.

Las barreras externas para el desarrollo de la mujer en la universidad se relacionan con el predominio de una red de significados masculinos que cristaliza en un serie de normas y estructuras que privilegian un modelo masculino de desarrollo profesional. Respecto los motivos de exclusión de la mujer de los cargos de gestión hay que señalar que un 52,6% de las personas de la muestra consideran que atender a la familia y al hogar es una barrera para que las mujeres puedan dedicarse a la gestión, puesto que el tiempo de dedicación que comporta, mengua sus posibilidades de dedicación a la carrera profesional. Ahora bien, se concede más relevancia a este motivo de exclusión en unas universidades que en otras, y las mujeres lo consideran más importante que los hombres. Además, también es reiteradamente comentado por las mujeres entrevistadas que ocupan cargos.

Esta es la barrera externa más común, la del conflicto de papeles que experimentan las mujeres para compatibilizar, simultáneamente, las demandas globales que plantean familia y universidad, y, más específicamente, debido al hecho de la confluencia en el tiempo los ciclos familiares y los profesionales.

Asimismo, de las diferentes pruebas estadísticas aplicadas a la información obtenida, se desprende que las personas que tienen hijos dedican más horas a las tareas del hogar que las que no los tienen y consagran menos horas a la universidad. Las personas que viven en pareja dedican más horas al hogar que las que no, y lo consideran un motivo para no haber desarrollado ningún cargo, en el supuesto de que así sea, «porque me restaría parte del tiempo personal de dedicación a la familia, los hijos o a mí misma». Así, las personas que dedican más tiempo a la profesión son las que viven solas o con otras personas que no son pareja o familiares.

Por todo esto, consideramos que una de las barreras fundamentales para la mujer a la hora de desarrollarse profesionalmente, continúa siendo la carencia de apoyo a diferentes niveles (social, político...) para conciliar vida familiar y vida laboral sin

renunciar a ninguna de las dos y sin que esta conciliación les suponga una disminución de su calidad de vida, en el sentido «de estar en todas partes» y, al mismo tiempo, tener que lograr la excelencia en todo lo que se hace.

Además del conflicto de papeles, persiste una serie de estereotipos de género que refuerzan las dinámicas de invisibilidad y la posición minoritaria de la mujer en el ejercicio de la gestión en la universidad. Entre estos estereotipos destacan el carácter subsidiario de la carrera profesional de la mujer, su menor capacidad para ajustarse a los estándares académicos al uso y la consiguiente necesidad de demostrar un nivel de excelencia superior, y la carencia de cualidades para el liderazgo entendido como ejercicio de autoridad.

Nuestros resultados validarían, de algún modo, los obtenidos en la larga búsqueda de Schein (2001), y según los cuales los estereotipos de género en cuanto a la efectividad en el liderazgo, perjudican directamente la mujer, puesto que sólo se relacionan con el buen liderazgo cualidades consideradas masculinas.

Según las personas que responden a los cuestionarios, los estereotipos como motivo de exclusión son más percibidos por unos perfiles de la comunidad universitaria que por otras –en concreto, por las personas más jóvenes (menores de treinta años), las que tienen categoría profesional de becarias, asociadas, ayudantes o lectoras y las que no tienen hijos–. El siguiente motivo de exclusión considerado por todos estos perfiles es el proceso de socialización femenina, hecho que se explica si entendemos que los estereotipos de género existentes en la sociedad son, a menudo, internalizados por las mujeres a través del proceso de «inculturización».

Como decíamos, muchas mujeres que desarrollan su carrera profesional en la universidad han afirmado hacerlo con un sentimiento de pertenecer a un colectivo profesional diferente que está en minoría y que se mueve en la red de significados, normas y estructuras de tipo masculino que privilegian al hombre. Los resultados obtenidos sobre este punto están en concordancia con las conclusiones de Díez Gutiérrez y otras (2003) y Carreño y otras (1998) sobre el hecho que la cultura patriarcal socialmente predominante es la que tiene menos cualidades asociadas a las mujeres. Además, la carencia de personas de género femenino que hayan ocupado lugares de poder con anterioridad, explica que la cultura dominante sea de talante masculino y este hecho es, en sí mismo, una barrera a la hora en que la mujer se plantee acceder a cargos y, en el caso de que acceda, ejercerlos. Como hemos visto al inicio de este trabajo, las cifras son claras: en 2002, en todo el estado español, sólo había un 17,11% de mujeres catedráticas.

Otra conclusión relevante es que hemos constatado mediante las diversas técnicas y fuentes utilizadas que las mujeres no esgrimen tener las mismas motivaciones que

los hombres para acceder a un cargo. Mientras que ellos valoran principalmente su promoción profesional-personal y el reconocimiento social, para ellas, tiene más peso la contribución que puedan hacer durante su mandato. La trayectoria profesional y los méritos propios tienen menos peso que la corresponsabilidad con los compañeros y la posibilidad de introducir cambios que consideran valiosos cuando aceptan ejercer un cargo.

Como vemos, las dificultades para el desarrollo profesional no son siempre producto de obstáculos objetivos y estructurales, ni el resultado de un proceso intencional de discriminación contra la mujer. Las barreras de tipo interno también juegan un papel importante: son aquellas que responden a la interiorización de una serie de papeles y preferencias culturales, que identifican el sentido del deber, la voluntad de servicio y la falta de competitividad y ambición de poder como comportamientos socialmente deseables en la mujer. En menor medida, la interiorización de estos estereotipos de género mengua la motivación *versus* el acceso a cargos y su ejercicio. En el caso de las mujeres que optan por ejercer un cargo, a menudo optan por puestos que se consideran «de segunda fila» y lo hacen como expresión de una contracultura, es decir, su decisión refleja una opción consciente de contribuir al desarrollo del conocimiento y de las instituciones universitarias que le apoyan, de acuerdo a un conjunto de valores diferentes a los dominantes. Esta discrepancia de la cultura establecida se manifiesta en el rechazo de un modelo de desarrollo profesional construido al servicio casi exclusivo del reconocimiento social y a expensas del desarrollo personal y/o familiar, así como en la búsqueda de una alternativa a los modelos dominantes de liderazgo y ejercicio del poder. Fundamenta esta reflexión la poca disposición de las personas que han ejercido algún cargo a ocuparlo en un futuro. La principal razón que dan es la cantidad de tiempo que conlleva y que va en menoscabo de las posibilidades de dedicarse a la docencia o a la investigación. Muchas de las mujeres entrevistadas que ejercen cargos con diferentes grados de responsabilidad han coincidido en afirmar que su principal vocación es la docencia o la investigación, y que ocuparse de tareas de gestión es «algo que se debe hacer».

A modo de síntesis, entre las barreras que impiden a las profesoras universitarias ejercer cargos de gestión encontramos de internas y externas, lo que es coherente con el planteamiento teórico asumido. Entre las internas encontramos las propias de los procesos de socialización: diferencias en la educación de niños y niñas, miedo a defraudar las expectativas del papel femenino, falta de modelos de referencia, poco interés en el estilo de liderazgo tradicional o baja autoestima. Entre los externos podemos citar la cooptación, la dificultad de conciliación entre vida profesional y familiar,

la cultura sexuada de las universidades y los estereotipos ligados al género femenino y el liderazgo.

## Prospectiva

Cualquier estudio deja, al terminar, lagunas, y abre interrogantes. En este orden de cosas nos planteamos el interés que pudiera tener estudiar las oportunidades que han tenido las mujeres que han llegado a cargos directivos en la universidad. En definitiva, qué pasaría si nos fijásemos más en aquello que hizo posible que algunas llegaran a ejercer cargos de gestión en la universidad, más que en aquello que ha impedido llegar a otras.

También convendría profundizar en la relación existente entre el estatus social, la disciplina o área de conocimiento, las experiencias familiares o sociales, etc. y las barreras y las oportunidades para acceder a los cargos de gestión académica.

Otra cuestión pendiente de estudio es cómo han ido cambiando a lo largo de los tiempos estas oportunidades y barreras, y cómo van a evolucionar en el futuro. Estudiamos barreras del pasado para determinar el futuro sin darnos cuenta que la sociedad está cambiando constantemente y especialmente, en este aspecto, lo cuál puede llevarnos a la paradoja de estar estudiando soluciones a dificultades o escollos ya casi inexistentes.

## Referencias bibliográficas

- ALBERDI, I. (1996). El poder de las mujeres en las instituciones públicas. En R. M<sup>a</sup>. RADL (ed.), *Mujeres e institución universitaria en occidente. Conocimiento, investigación y roles de género* (pp. 69-86). Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela.
- DÍEZ GUTIÉRREZ, E. J., TERRÓN, E. Y ANGUITA, R. (coords.) (2006). *La cultura de género en las organizaciones escolares. Motivaciones y obstáculos para el acceso de las mujeres a los puestos de dirección*. Barcelona: Octaedro.
- ESTEBARANZ, A. (2004). *Observatorio e-Igualdad*. Córdoba: Diputación de Córdoba.

- GARCÍA DE LEÓN, M<sup>a</sup> A. Y GARCÍA DE CORTÁZAR, M. (1996). La élite académica femenina (una investigación sociológica sobre las catedráticas de universidad en España). En R. M<sup>a</sup>. RADL (ed.), *Mujeres e institución universitaria en occidente. Conocimiento, investigación y roles de género* (pp. 331-345). Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela.
- GUILLAMÓN, C. (2006). *El desenvolupament professional, l'assumpció de càrrecs i l'estil de lideratge de les directores de departament a la universitat catalana*. Manuscrito no publicado.
- HAWLEY MC, WHIRTER, E., TORRES, D. Y RASHEED, S. (1998). Assessing Barriers to Women's Career Adjustment. *Journal of Career Adjustment*, 6 (4), 449- 479.
- HEWARD, C. (1996). Women and carrers in higher education. What is the problem? En L. MORLEY Y V. WALSH (Eds.), *Breaking Boundaries: Women in Higher Education*. Bristol: Taylor & Francis.
- LEY ORGÁNICA 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.
- MADDOCK, S. (1999). *Challenging women: gender, culture and organization*. Londres: Sage.
- MINGORANCE, P., CALDERON, C. Y ESTEBARANZ, A. (2004). *Andaluzas de boy: Mujeres que abren caminos en la Educación y la Ciencia*. Córdoba: Diputación de Córdoba.
- NICOLSON, P. (1997). *Poder, género y organizaciones. ¿Se valora a la mujer en la empresa?* Madrid: Narcea.
- SÁNCHEZ-APELLÁNIZ, M. (1997). *Mujeres, dirección y cultura organizacional*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- TORRES, J. Y CAZALLA, C. (2006). El perfil del professorat acreditat: el gènere. *AQU Catalunya el Butlletí. Butlletí d'Informació sobre la qualitat universitària*, 28, abril-juny de 2006, 7.

## Fuentes electrónicas

- BARBERÁ, E. (s. a.). *Rompiendo el techo de cristal: los beneficios de la diversidad de género en los equipos de dirección*. Proyecto de investigación financiado por el CICYT y el Ministerio de Asuntos Sociales (Instituto de la Mujer. Plan Nacional I+D, Programa Sectorial de Estudios de las Mujeres y el Género). Recuperado el

28 de marzo de 2006, de: <http://www.uv.es/iued/investigacion/proyectos/resumen-techo-de-cristal.pdf>

Sesgo de Género y desigualdad en la evaluación de la calidad académica. I Congreso Internacional: Sesgo de Género y desigualdad en la evaluación de la calidad académica. Organizado por el Observatori per a la Igualtat de la UAB, 12-14 de diciembre de 2008. Recuperado de: [www.uab.cat/observatori-igualtat](http://www.uab.cat/observatori-igualtat)

**Dirección de contacto:** Marina Tòmas Folch. Universitat Autònoma de Barcelona. Departamento de Pedagogía Aplicada. Campus UAB, Edificio G6/268. 08193 Bellaterra (Cerdanyola del Vallès). Barcelona, España. E-mail: [marina.tomas@uab.cat](mailto:marina.tomas@uab.cat)